



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Hoe stel je ondersteunende KPI's op?

Groen, B.

**Publication date**

2019

**Document Version**

Final published version

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

Groen, B. (null). (2019). Hoe stel je ondersteunende KPI's op?., Bianca Groen. <https://www.biancagroen.nl/kpis/hoemaakjeondersteunende-kpis/>

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Hoe stel je ondersteunende KPI's op?

door Bianca | nov 4, 2019 | KPI's, Leiderschap | 4 reacties

In de afgelopen twee artikelen heb ik uitgelegd [wat ondersteunende KPI's zijn](#) en [waarom je ondersteunende KPI's zou willen gebruiken](#). In dit artikel zal ik de drie belangrijkste bouwstenen voor het maken van ondersteunende KPI's toelichten:

1. [Stel de medewerker centraal](#)
2. [Toon gebalanceerd leiderschap](#)
3. [Wees concreet](#)

## 1. Stel de medewerker centraal

Ondersteunende KPI's zijn [KPI's](#) die een *medewerker* ondersteunen in hun werk. Zelfs het werk dat door veel mensen als simpel wordt beschouwd, blijkt in werkelijkheid complex, als gevolg van allerlei afhankelijkheden en onvoorspelbare gebeurtenissen. Een goed prestatie-meetsysteem vat die complexiteit samen in slechts een paar cijfers, op zo'n manier dat de medewerker er ook iets mee kan. De medewerker zelf is degene die de allermeeste kennis heeft over zijn werk. Dat geldt voor medewerkers op alle niveaus. En op alle niveaus is er een vorm van beroepseer en trots op het eigen werk die ervoor zorgt dat mensen hun werk zo goed mogelijk willen doen. De medewerker is dan ook de meest informatieve bron voor het ontwikkelen van KPI's die hem/haar moeten ondersteunen in hun werk. Door de medewerker centraal te stellen en voort te bouwen op de kennis, ervaring en professionaliteit van medewerkers, worden de KPI's niet alleen ondersteunend voor de medewerker, maar worden ze ook objectief beter van kwaliteit. Het voortbouwen op de kennis, ervaring en professionaliteit van medewerkers doe je door medewerkers te betrekken bij de ontwikkeling van de KPI's. Daarbij is het uiteraard niet nodig dat de medewerker al kennis heeft van het maken van KPI's. Het enige wat je nodig hebt is de juiste begeleiding en een concreet stappenplan. Deze zal ik verderop in dit artikel toelichten.

Eén van de doelen voor het betrekken van medewerkers in het ontwikkelen van KPI's is een gevoel van eigenaarschap creëren. Daarvoor is het nodig dat medewerkers van het begin af aan weten dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het bijhouden van de KPI's. Dat creëert de noodzaak voor medewerkers om heel goed te begrijpen hoe het systeem werkt en dus om serieus mee te doen met het ontwikkelproces. Het onderliggende doel is dat medewerkers diepe kennis krijgen over hoe het systeem werkt (interne transparantie), hoe het samenhangt met hun bredere werk (brede transparantie), hoe ze het flexibel kunnen gebruiken (flexibiliteit) en hoe ze de KPI's verder kunnen verbeteren (herstel).

Verder is het handig om voort te borduren op al bestaande KPI's omdat daar veel ervaring in besloten zit. Het meest informatief zijn de informele lijstjes die medewerkers zelf bijhouden. Omdat deze vrijwillig en zonder randvoorwaarden worden vormgegeven, zullen ze meestal dicht bij de informatiebehoefte van de medewerker

aansluiten. Een voorbeeld van zo'n soort lijstje is een papiertje waarop monteurs van de bottelarij van een Nederlandse drankenfabrikant bijhielden hoe vaak welke storing plaatsvond bij welke machine van een bepaalde productielijn, zodat snel op te sporen was welke machine de meeste prioriteit had om te reviseren.

Onderdeel van de medewerker centraal stellen, is dat een KPI pas 'definitief' is als alle medewerkers die belang hebben bij de KPI tevreden zijn. Door dit van het begin af aan duidelijk te maken, weten medewerkers dat ze elkaar echt moeten snappen en overtuigen. Dit maakt de samenwerking en kennisdeling minder vrijblijvend en leidt uiteindelijk tot meer begrip en veel betere KPI's.

## 2. Toon gebalanceerd leiderschap

Op het eerste gezicht zou je kunnen denken dat wanneer medewerkers meer verantwoordelijkheid krijgen in het zelf maken en bijhouden van het prestatie-meetsysteem, de leidinggevende er steeds minder toe doet. Ik heb vaak gezien dat het middenmanagement hier bang voor was, wanneer het hogere management besloot een dergelijke aanpak te introduceren. Toch is juist het tegenovergestelde het geval. Om een dergelijk proces in goede banen te leiden is een sterke, gebalanceerde leider nodig. De wetenschappelijke definitie van gebalanceerd leiderschap zal ik later nog eens uitgebreid uitleggen, maar grof gezegd bedoel ik daarmee hij/zij enerzijds de creativiteit van medewerkers moet stimuleren door zich neutraal, open en terughoudend op te stellen en anderzijds inhoudelijk sturing moet geven door de resultaten en ideeën van medewerkers kritisch te beoordelen, aan te vullen met specialistische kennis en om te zetten in concrete prototypes. Uiteraard kan de leidinggevende hierbij geholpen worden door bijvoorbeeld een controller of iemand van buitenaf. Ook is het belangrijk om duidelijke randvoorwaarden te stellen in de vorm van kaders waarbinnen de medewerkers de vrijheid krijgen om zelf KPI's te maken. Denk hierbij aan prioriteiten met betrekking tot strategische doelen waarop de KPI's zich moeten richten, voorschriften voor de gestandaardiseerde vormgeving van rapportages, of verplicht gebruik van bepaalde informatiesystemen, maar ook het beschikbaar stellen van tijd, opleidingsmogelijkheden, IT-ondersteuning en financiële middelen.

Leidinggevendenden moeten zich realiseren dat het ontwikkelen van ondersteunende KPI's om geduld vraagt. De verleiding kan bestaan om even snel de standaard KPI's uit bestaande softwaresystemen in te voeren, of om een consultant in te huren die snel op basis van zijn ervaring suggesties doet voor KPI's. Buiten de snelheid is een voordeel hiervan dat dit vaak frisse, nieuwe ideeën geeft. Toch kan een dergelijke aanpak op zich zelf nooit tot werkelijk ondersteunende KPI's leiden die passen bij de specifieke situatie in die organisatie. Daarvoor is het echt nodig om de KPI's te verrijken met de kennis en ervaring van medewerkers en om medewerkers in het proces mee te nemen, zodat ook zij goed begrijpen wat de KPI's voor ze kunnen betekenen.

## 3. Wees concreet

Zeker in bedrijven waar nog geen prestatie-indicatoren zijn, kunnen medewerkers zich vaak lastig voorstellen wat een KPI precies is en al helemaal hoe je zoiets maakt. Dat laatste geldt overigens voor de meeste medewerkers. Meestal is het een andere afdeling geweest die de KPI's heeft gemaakt, of zelfs een andere organisatie, zoals een consultancyorganisatie. En sowieso is het niet gemakkelijk om een goede KPI te maken. Toch blijkt keer op keer weer dat medewerkers dit prima kunnen. Als je het proces maar opdeelt in kleine behapbare stappen.

### Stap 1: Verbeterideeën

De eerste behapbare stap is medewerkers vragen naar verbeterideeën. Iedereen, hoog of laag opgeleid, gemotiveerd of niet, echt iedereen heeft wel ideeën van wat er beter kan in zijn/haar werk. Laat dat nu net een belangrijk onderdeel zijn van de relevantie van KPI's. Iets dat niet verbeterd hoeft te worden, hoeft ook niet

gemeten te worden. Met de juiste brainstormmethodes heb je kans dat je medewerkers honderden verbeterideeën zullen genereren. Die hoeven dan alleen nog geprioriteerd te worden om duidelijk te maken in welke richting het best KPI's gemaakt kunnen worden.

## Stap 2: KPI ontwerpen op basis van concrete vragen

Al eenmaal bekend is welke KPI's er gemaakt gaan worden, dan kan het daadwerkelijke ontwerp beginnen. De eerste versie van een KPI wordt gemaakt nadat medewerkers samen een aantal vragen hebben beantwoord op papier. Die vragen gaan over het doel van de KPI, de relatie ervan met de doelen van de organisatie, welke data gebruikt gaan worden voor de meting, hoe de KPI berekend gaat worden, welke doelwaarde er aan de KPI gekoppeld wordt, hoe vaak de KPI besproken en geüpdatet gaat worden, en wie daarvoor verantwoordelijk is. De antwoorden op die vragen hoeven niet perfect te zijn. Het is slechts een begin, aan de hand waarvan een eerste versie van de KPI gemaakt kan worden.

## Stap 3: Experimenteren

Het is essentieel om zo snel mogelijk nadat stap 2 is afgerond een prototype van de KPI te maken. Met echte data. Dit houdt dus ook in dat je moet werken met de data die al in de organisatie aanwezig is. Zo wordt snel duidelijk of bepaalde cijfers überhaupt beschikbaar zijn en of ze bruikbaar zijn om de beoogde prestaties mee te berekenen en weergeven, of eventuele technische problemen met het aan elkaar koppelen van informatiesystemen oplosbaar zijn, en wat de orde-grootte van de prestatie momenteel is.

Een prototype is nodig om heel concreet te kunnen zien, ervaren en bespreken wat er wel en niet goed is aan de KPI. Plan hier een groot aantal sessies voor in, met steeds genoeg tijd er tussen om de KPI's al in het echt uit te proberen, zodat medewerkers gelijk de gevolgen ervan kunnen ervaren. Je zult zien dat er elke keer weer verbeteringen naar boven komen. Niet alleen kunnen fundamentele problemen en misverstanden zo vroeg worden ontdekt en opgelost. Ook is dit de meest concrete en daarom beste manier om de verschillende perspectieven van verschillende medewerkers in de KPI's te integreren.

## Wil je hier serieus mee aan de slag?

Daar kan ik je bij helpen, zodat je het wiel niet opnieuw hoeft uit te vinden. Ik ontwikkel een online programma waarmee een leidinggevende stap voor stap zijn medewerkers kan helpen ondersteunende KPI's te maken. Heb je hier interesse in of denk je dat ik je op een andere manier kan helpen? Neem dan contact op via onderstaand contactformulier.

9 + 2 =

Verstuur

## 4 Reacties

**Ansgar John Brenninkmeijer** op november 12, 2019 om 5:48 pm

Dank je wel Bianca. Doet me denken aan dit Japanse ondernemer: <https://ppi-hd.co.jp/en/corp/founder/>

**Bianca** op januari 7, 2020 om 12:33 pm

Leuk om te horen dat je het herkent Ansgar John. Ondersteunende prestatiemeting heeft veel raakvlakken met Kaizen, een Japanse methode van continu verbeteren.

**Tuinman** op januari 7, 2020 om 12:28 pm

Het devies luidt dan ook niet alle aandacht op een kpi te richten, maar om naast deze kpi ook een aantal ondersteunende prestatie-indicatoren te gebruiken. Zo wil je in het geval van het aantal volgers ook altijd kijken naar de interactieratio, om te monitoren dat het wel relevante volgers zijn. In de praktijk zul je zien dat relevante metrics nogal eens in paren komen. Zo geeft de viraliteitscoefficient (het aantal mensen dat een gebruiker aanbrengt) in combinatie met de viraliteitscyclus (hoe lang het duurt voordat een gebruiker anderen aanbrengt) een goede indicatie over hoe je adoptie eruitziet.

**Bianca** op januari 7, 2020 om 12:52 pm

Bedankt voor deze mooie voorbeelden Tuinman. De meest voor de hand liggende en meest gebruikte manier om met onvolledigheid van KPI's om te gaan is inderdaad het gebruik van een set van KPI's die elkaar aanvullen. Tegelijk heeft ieder

voordeel natuurlijk ook zijn nadeel: hoe meer KPI's je gebruikt, hoe minder overzichtelijk het wordt en hoe minder gemakkelijk het daardoor wordt om op basis van de KPI's goede beslissingen te nemen. Dit vraagt altijd om een afweging van de voor- en nadelen en wellicht zelfs een herontwerp van de KPI's. Om bij jouw eerste voorbeeld te blijven: in een specifieke situatie met heel veel KPI's kan het bijvoorbeeld handig zijn om een KPI "aantal volgers x interactieratio" te maken, met daaronder de twee losse KPI's "aantal volgers" en "interactieratio". Als de overkoepelende KPI dan op groen staat, weet je dat je er op dat moment verder geen aandacht aan hoeft te besteden. Zodra de KPI verslechtert, kun je verder klikken naar de onderliggende KPI's om te kijken waar dit aan ligt: het aantal volgers of de interactieratio.

Wat het beste werkt is afhankelijk van de betreffende situatie en kan het best worden bepaald in samenwerking met de mensen die de KPI's nodig hebben om hun werk goed te doen. Op deze manier kunnen ondersteunend bedoelde KPI's ook echt als ondersteunend worden ervaren.



Privacy- en cookieverklaring

